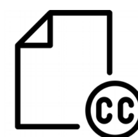
Models d'ingressos, contribucions i recursos a mobilitzar (II)



Autoria: LabCoop, sccl
(Març 2020)

CONTINGUTS



Les empreses convencionals determinen i gestionen la seva sostenibilitat des de la dimensió econòmico-financera. Els projectes procomuns, a més, incorporen al càlcula de la seva **sostenibilitat la previsió de contribucions i de mobilització de recursos ociosos**. Sense renunciar a una gestió econòmica i financera tradicional, el projectes procomuns són sostenibles, justament, perquè hi ha una gestió col·lectiva del procomú que permet estalviar costos i comunalitzar recursos.

CONCEPTES CLAU



- Principis de gestió col·lectiva en la gestió econòmica
- Dimensió econòmico-financera
- Planificar les inversions i el finançament inicial
- Preveure, pressupostar
- Gestionar el moviment dinerari

Models de sostenibilitat socio-empresarials: la dimensió econòmico-financera

La dimensió econòmico-financera és un element clau per treballar el model de sostenibilitat dels nostres projectes econòmics. És necessari incorporar la informació econòmico-financera en les nostres decisions ja que els recursos generalment són limitats i hem de veure com i a on els apliquem. El nivell de prioritat que donem al resultat econòmic i a la generació de recursos dependrà de cada projecte i dels nostres propòsits i necessitats, però en tot cas serà important **prendre les decisions amb coneixement** de causa i les implicacions econòmiques i financeres que tenen.

En projectes socio-empresarials (no procomuns), aquesta previsió es reflecteix en un pla econòmico-financer, la finalitat del qual és recollir els principals aspectes econòmics i financers i mostrar com s'obtindrà el capital necessari per a la posada en marxa, com es sostindrà el seu funcionament, com es finançarà el seu creixement i quin resultat generarà la inversió realitzada. Això ens permetrà valorar el nivell de sostenibilitat del projecte des del punt de vista econòmic i financer i identificar els elements que la sostenten o la dificulten. És una font d'aprenentatge i de seguiment del desenvolupament del projecte necessària per realitzar una bona gestió del mateix.

En el cas de necessitar inversions que donin suport al nostre projecte o de cercar finançament extern, la informació econòmica i financera pren més rellevància ja que serà un dels apartats que inversores i finançadores tindran en compte a l'hora de decidir invertir o prestar recursos.

El pla econòmico-financer ha de contenir diferents aspectes, que en global ajudin a l'**anàlisi de la viabilitat**:

- pla d'inversions
- pla de finançament
- pressupost
- punt d'equilibri
- pla de tresoreria
- balanç

Amb l'objectiu de considerar la viabilitat futura d'un projecte socio-empresarial, s'aconsella que el pla econòmic-financer es desenvolupi amb previsions a 3 anys vista. De la mateixa manera, és interessant per al primer any desglossar mensualment el pressupost i el pla de tresoreria.

Veurem aquí una descripció d'aquests diferents documents i quines particularitats podem aplicar en el cas de projectes procomuns. Recordem que, tal com vèiem a la primera part del «**model d'ingressos, contribucions i recursos**» de La Comunificadora (seguint la classificació d'Stacy i Pearson), tenim present les fonts d'ingressos (que poden ser internes o externes al projecte), els recursos en espècie que es poden posar al servei del projecte, així com els costos i usos que es fan dels recursos comunals i funcionen amb un règim de compensacions entre les persones contribuidores i consumidores dels productes/serveis/activitats que s'ofereixen.

Alguns conceptes clau abans de començar:

concepte	característiques
Inversions	• Són bens materials (com arreglar un local o el seu mobiliari) o immaterials (com fer una pàgina web, desenvolupar una aplicació o dissenyar una estratègia de comunicació) que • Els imports són nets (amb impostos afegits) • Es recullen al pla d'inversions i al balanç • La font documental que habitualment les recull són factures
Ingressos i despeses	• Són compromisos adquirits amb tercers • Els imports són bruts (sense impostos afegits) • Es recullen al pressupost i al compte de resultats • La font documental que habitualment els recull són: factures i contractes de treball • S'anoten quan es produeix el compromís (quan s'emet una factura, quan es reb una factura, quan es contracta una persona, etc.)
Cobraments i pagaments	• Són moviments de diners • Els imports són nets (amb impostos afegits) • Es recullen al pla de tresoreria • La font documental que habitualment els recull són: moviments de caixa o de banc • S'anoten quan es produeix el moviment (quan es paga una factura, quan es cobra una factura, quan es paga el salari, quan es paguen els imports d'IVA o IRPF, quan es reb un finançament, quan una persona sòcia fa una aportació de capital, etc.)
Amortitzacions	• Són un tipus de despesa que no genera cap pagament • Es produeixen quan realitzem una inversió i es calculen dividint el cost total de la inversió pel nombre de mesos de la seva vida útil (fins al moment que el bé material o immaterial hagi de ser substituït per un de nou); la vida útil màxima d'un bé està definida legalment • Es recullen al compte de resultats

Planificar les inversions i el finançament inicial

El **pla d'inversions** inicials ens permet identificar els recursos necessaris per posar en marxa

l’activitat que volem. Un pla d’inversions és una llista d’aquests materials, de les seves possibles proveïdores, del seu valor econòmic, de les condicions de pagament, sels terminis de lliurament i de les dates en què preveiem dur a terme cadascuna de les inversions.

En projectes procomuns, malgrat tendirem a buscar aquells recursos «ociosos» que estan desaprofitats o a trobar recursos en obert que ens permetin abaratir costos i temps, també ens cal identificar quines necessitats materials tenim (locals, adequació dels mateixos, maquinària, elements de transport, ordinadors, despeses de constitució de l’entitat, existències inicials, etc.) i com les cobrirem. Valoritzar econòmicament **recursos «ganduls» que mobilitzarem o contribucions** que recollirem ens permetrà tenir una idea més clara de la dimensió econòmica total del projecte.

Una vegada determinada la inversió inicial que necessitem, ens haurem de plantejar com la finançarem. Podem valorar diferents **fonts de finançamen**t, bancari o no bancari, però al marge de les fonts més convencionals, serà interessant explorar les fórmules del sistema de finances ètiques i del crowdfunding. Caldrà tenir en compte el moment del cicle de vida del projecte en el que ens trobem i el nivell de risc que incorpora per tal de valorar quines seran les fonts més adequades.

És important cercar i identificar possibles ajuts i subvencions que ens poden ajudar a finançar la inversió inicial del projecte i la seva posada en marxa, però és important que la sostenibilitat del projecte no depengui de fonts que no podem controlar nosaltres i que en la seva gran majoria suposaran una aportació puntual o limitada.

Accedir a aquests recursos no és sempre tant senzill com sembla i cal conèixer bé el què es demana, el què es valora i el què es requereix; per demanar una subvenció o ajut cal tenir molt ptesent què se’ns demanarà alhora de justificar-la i mesurar molt bé quant es demana. D’altra banda dependre d’aquests recursos és un risc massa gran que caldrà valorar molt bé què suposa, les seves conseqüències i fins a quin punt ens compensa assumir-lo.

Un pla de finançament inclou un llistat de fonts de finançament, pròpies i alienes, les quantitats de finançament i els terminis en els què preveiem accedir a elles.

El pla d’inversions i el pla de finançament fan paella i quandren entre ells. Un pla d'inversions detallat, justificat i amb sentit comú és un element clau tant per obtenir finançament com per valorar i prendre decisions en relació a la sostenibilitat futura de l’activitat. Una inversió necessària no tinguda en compte en el seu moment ens pot suposar un desequilibri financer posterior, ja que si no l’hem tingut en compte no haurem cercat els recursos necessaris per fer-hi front i ens podem trobar que no els tenim quan ens calen.

En un pla d’inversions i un pla de finançament els imports que indiquem són nets (amb impostos afegits).

Preveure, pressupostar

El **pressupost** és el document que recull de manera sistemàtica i quantificada totes les despeses que una entitat preveu de fer en un període temporal determinat, juntament amb la previsió dels ingressos que ha d’obtenir per finançar-les. Els aspectes que destaquen d’aquesta definició són:

- el caràcter unitari: el pressupost ha de ser únic
- el concepte de totalitat: el pressupost ha de recollir tots els ingressos i totes les despeses
- el caràcter de previsió: s’elabora a l’inici de l’exercici
- l’abast temporal: sempre serà l’any natural

A la diferència entre els ingressos i les despeses l’anomenem «**benefici**», que pot ser positiu (si els ingressos superen les despeses, i n’anomenem guanys), negatiu (si les despeses superen els ingressos, i n’anomenem pèrdues) o zero.

L'esquema habitual d'ordenació de la informació en un pressupost és:

Pressupost
Ingressos • Vendes • Extraordinaris • Financers
Despeses • Fixes (d'explotació o d'estructura):   ○ despeses d'equip (sous bruts i SS)   ○ despeses d'explotació o d'estructura • Variables • Financeres • Amortitzacions
Resultats = Ingressos - Despeses

En un pressupost els imports que indiquem són bruts (sense impostos afegits).

La principal font d'ingressos en projectes socio-empresarials són les **vendes de productes o serveis**. Quan parlem de projectes procomuns, el concepte «venda» sovint ens és aliè i els ingressos tenen més a veure amb quotes, donacions, aportacions, etc. Tanmateix, i tal com vam veure en la primera part dels materials de La Comunificadora sobre «models d'ingressos, contribucions i recursos» molts projectes procomuns també basen la seva sostenibilitat en la prestació de serveis o la materialització deproductes.

Els ingressos també poden ser:

- extraordinaris, quan tenen a veure amb subvencions (no vinculades a la generació d'activitat sinó a sufragar costos d'estructura) o amb la venda de bens immobilitzats (com per exemple terrenys o locals de propietat del projecte) o amb resultats d'altres exercicis posats de manifest a l'exercici en curs;
- financers, quan són derivats d'operacions financeres amb resultat positiu per al projecte.

Les despeses poden ser:

- fixes, que es produeixen independentment de si generem ingressos o no (només pel fet «d'obrir la persiana»), i fonamentalment poden ser despeses d'equip (salaris i SS) o d'estructura (lloguer de locals, subministraments, gestoria, quotes a altres entitats, etc.);
- variables, que es produeixen segons les vendes: «quan més venem més gastem» (per exemple en matèries primeres);
- financeres, quan són derivades d'operacions financeres amb resultat negatiu per al projecte;
- amortitzacions, un tipus de despesa fixa que tenim quan hem fet inversions (veure taula de conceptes bàsics).

És molt important diferenciar de forma clara els conceptes d'**ingressos i cobraments**, de la mateixa manera que cal diferenciar què són **despeses de pagaments** (veure taula de conceptes bàsics).

Un dels elements fonamentals de la gestió econòmico-financera d'un projecte és controlar l'evolució dels ingressos i de les despeses. El document que recull aquesta evolució (normalment mensual) és el **compte de resultats** (també anomenat compte d'explotació o compte de pèrdues i guanys). Si bé el compte de resultats serveix per fer un seguiment, abans de començar un any d'activitat podem recollir les previsions mensuals del què pensem que ingressarem o gastarem; en aquest cas el compte de resultat s'anomena «previsional».

Hi ha diferents maneres d'ordenar la informació en un compte de resultats, per exemple:

Compte de resultats
(+) Vendes (-) Costos variables = MARGE BRUT
(-) Despeses d'explotació (o d'estructura): despeses salarials i altres despeses d'explotació = Beneficis abans d'interessos i impostos (BAII)
(-) Despeses financeres = Beneficis abans d'impostos (BAI)
(-) impostos =BENEFICI NET

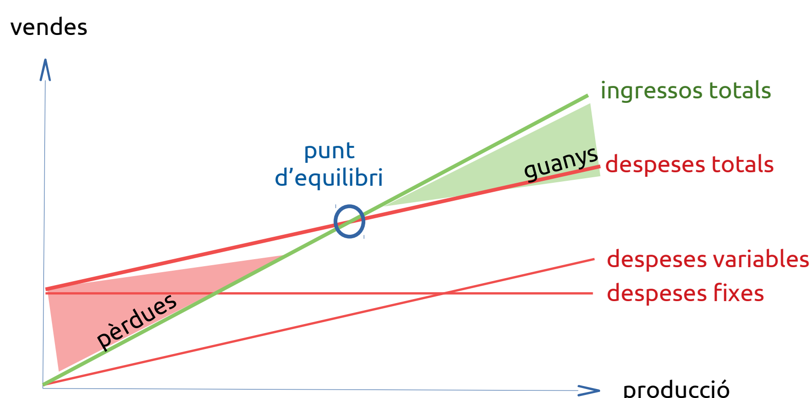
Amb el pressupost i compte de resultat previsonal podem estimar el **punt d'equilibri**, és a dir el volum mínim d'activitat a partir del qual un projecte socio-empresarial comença a tenir resultats positius: punt que permet cobrir els costos fixes i variables.

El punt d'equilibri es pot calcular tant en unitats físiques com monetàries i ens diu el nombre d'unitats que hem de vendre per cobrir tots els costos. És una dada decisiva per a un projecte socio-empresarial.

La fórmula del punt d'equilibri és la següent:

PE = Cf/MB
PE = nombre d'unitats a vendre Cf = Costos fixes MB = Marge Brut de contribució (preu de venda)

Gràficament el punt d'equilibri es podria mostrar així:



Des dels projectes procomuns, tot allò que poguem fer per a disminuïr les despeses fixes i variables a través de la mobilització de recursos i de contribucions, ens permetrà arribar abans al puntd'equilibri.

Gestionar el moviment dinerari

El **pla de tresoreria** és el document que recull de manera sistemàtica i quantificada tots els moviments de diners, d'entrada en el cas de cobraments i de sortidas en el cas de pagaments (veure taula de conceptes bàsics al primer apartat).

Fer un bon seguiment mensual de la previsió inicial de cobraments i pagaments és escencial per poder estimar les necessitats financeres en cada moment i així poder preveure formes de fer-hi front. S'han de considerar les condicions i termes de cobrament a clients/usuaris/consumidores, pagament a proveïdores i qualsevol termini vinculat amb l'entrada i sortida de diners.

A més dels cobraments per ingressos, caldrà tenir en compte altres entrades de diners, com per exemple les possibles aportacions de persones sòcies, donacions, subvencions, prèstecs, etc. Així mateix, de cara als pagament caldrà tenir en compte els pagaments associats a les despeses i a més altres pagaments vinculats a devolucions de capital, retorn de prèstecs, pagament d'inversions, i pagaments d'impostos retinguts a hisenda (en especial IRPF, IVA i import de societats, que tenen un calendari propi).

A grans trets, la informació de la tresoreria s'ordena així:

Tresoreria
Cobraments • Vendes • Extraordinaris • Financers
Pagaments • Fixes (d'explotació o d'estructura):   ○ pagaments d'equip (sous nets i SS)   ○ pagaments d'explotació o d'estructura • Variables • Financers • Impostos
Saldo = Cobraments - Pagaments

En la tresoreria els imports que indiquem són nets (amb impostos afegits).

Gestionar el patrimoni

El **balanç** mostra l'estructura patrimonial d'un projecte socio-empresarial en un moment determinat del temps. Quan fem previsions estem construïnt el balanç del dia final del període en qüestió. És una foto fixe en un moment donat que canvia cada dia amb els moviments que comporta la pròpia activitat.

El Balanç està format per:

Balanç	
ACTIU (elements que representen els béns i drets de l'empresa) A) ACTIU NO CORRENT (béns i drets que intervenen en el	PASSIU (elements patrimonials que representen deutes i obligacions de l'empresa pendents de pagament amb persones alienes a l'empresa)

procés productiu i que romanen en l'entitat més d'un any) B) ACTIU CORRENT (inversions a curt termini de l'entitat)	C) NET PATRIMONIAL (finançament aportada pels promotors i el generat per la pròpia empresa (recursos no distribuïts) D) EXIGIBLE A LLARG TERMINI (recursos aliens exigibles a llarg termini) E) EXIGIBLE A CURT TERMINI (recursos aliens exigibles a curt termini)
TOTAL ACTIU = TOTAL PASSIU	

Cal preveure com estarà compost l'Actiu de l'empresa (immobilitzat, clients, tresoreria , etc.) I com estarà desglossat el Passiu (grau d'endeutament extern i ell mateix és a curt o llarg termini). L'estudi de l'evolució de les partides del Balanç permetrà conèixer la solvència del projecte i la seva capacitat per fer front a les seves obligacions.

Principis de gestió col·lectiva en la gestió econòmica

Com ja hem vist en el pilar de models de governança, una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'han unit voluntàriament per a fer front a les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes per mitjà d'una empresa de propietat conjunta i democràticament controlada.

Les cooperatives es basen en els valors d'ajuda mútua, responsabilitat, democràcia, igualtat, equitat i solidaritat. Així mateix les seves membres creuen en els valors ètics d'honestedat, transparència, responsabilitat social i preocupació pels altres. Aquests valors es tradueixen en els **8 principis de gestió col·lectiva** que, en la pràctica, a nivell econòmic i material es tradueixen en:

principis	**com es posen en pràctica a nivell econòmic i material**
Adhesió voluntària i portes obertes	• Que l'aportació no sigui una barrera • Aportació de capital i reemborsament, si s'escau • Commutació d'aportacions de capital per aportacions materials del mateix valor
Independència i autonomia	• Viabilitat i sostenibilitat econòmica • Capacitat d'autofinançament • Diversificació de clientela, base social o fonts de finançament
Participació econòmica de les persones sòcies	• Participació al finançament (aportacions al capital social, inversions, capitalització de l'atur) • Participació de l'activitat • Participació dels resultats
Gestió democràtica	• Transparència i informació econòmica • Gestió pressupostària • Participació en la presa de decisions • Formació per fer possible la participació
Formació, educació i promoció cooperativa (d'economia social i	• Destinació dels resultats • Impacte pressupostari

principis	com es posen en pràctica a nivell econòmic i material
solidària)	• Formació en gestió econòmica
Cooperació entre cooperatives, Intercooperació	• Transparència en processos de cooperació, col·laboració, treball en xarxa • Mesura de l'impacte econòmic positiu sobre altres • Priotització de la cooperació vs la competició • Compartició i aprofitament de recursos existents
Compromís amb la comunitat	• Aplicació de resultats • Impacte econòmic de la gestió de les responsabilitats externes • Transparència econòmica

Les cooperatives no són l'únic model de governança procomú, de fet, com ja hem vist, hi ha un univers molt variat de figures jurídiques i de combinacions de formats organitzatius i de governança. Tanmateix, podem usar els valors, principis i pràctiques cooperatives com a base per a la gestió col·lectiva de qualsevol projecte procomú.

En aquest sentit, proposem alguns elements a tenir en compte a l'hora de treballar el model d'ingressos, contribucions i recursos a mobilitzar en un projecte de gestió col·lectiva:

1. Els diferents tipus de membres de la comunitat:

Dins una comunitat al voltant d'un recurs procomú cal preveure l'existència de diferents interessos i possibilitat de diferents implicacions; en aquest sentit hem de comptar amb la possibilitat de tractar de forma diferents als diferents tipus de membres:

- Persones promotores que posen en marxa el projecte però no volen realitzar l'activitat
- Entitats / institucions promotores, impulsores
- Persones o entitats sòcies que realitzen l'activitat pròpia del projecte
- Persones o entitats que aporten recursos però no participen de l'activitat
- Persones de l'equip promotor que no hi treballen inicialment o incorporacions progressives en funció de la capacitat / voluntat de creació de llocs de treball

2. Les diferents aportacions:

De la mateixa manera que hem de tenir presents els diferents interessos i vinculacions al projecte de les membres d'una comunitat, cal preveure i valorar diferents aportacions, dineràries i no dineràries, al capital social o fons social del projecte, així com diferents interessos d'algunes membres que els compensi l'assumpció de majors riscos:

- Aportacions dineràries obligatòries
- Aportacions dineràries voluntàries (donacions, aportacions de capital, subvencions)
- Aportacions no dineràries
- Prèstecs

Quant a les aportacions no dineràries, és important preveure com les valorarem econòmicament i que aquestes valoracions siguin realistes, sobretot tenint en compte si suposen (o no) un dret de retorn.

3. Les diferents implicacions:

Dins la base social (les sòcies que prenen decisions) del projecte, podem preveure diferents graus d'implicació en diferents moments:

- Poden tenir diferents dedicacions / implicacions; cal preveure les conseqüències
- Si hi ha diferents moments d'incorporació, cal buscar altres implicacions
- Treballar el principi adhesió voluntària; cal preveure polítiques d'entrada i sortida de

persones sòcies si és el cas

4. L'elaboració del projecte:

En el procés d'elaboració del projecte cal preveure el grau de participació de les membres de la comunitat en l'anàlisi dels diferents elements de la viabilitat i sostenibilitat tècnica i econòmica:

- Anàlisi de la viabilitat tècnica inicial:
    - coherència i consistència del projecte
    - capacitats de l'equip promotor
    - dimensió i capacitats dels diferents membres de la comunitat
    - anàlisi de la «competència» i possibilitats d'intercooperació
    - contrast de supòsits i hipòtesis de treball

- Anàlisi de la viabilitat econòmica inicial:
    - despeses fixes i variables mínimament necessàries
    - despeses salarials: expectatives equip promotor
    - previsió d'ingressos: possibles clients/consumidores/usuàries, diferents productes o serveis, preus
    - anàlisi de marges (diferents hipòtesis)
    - capacitat de producció (o desenvolupament de l'activitat del projecte)
    - costos de producció
    - punt d'equilibri: quan està previst arribar-hi? què està previst fer mentre no s'hi arribi?

- Les decisions sobre el pla d'inversions inicial:
    - autofinançament - cofinançament
    - garanties que pot aportar l'equip promotor
    - elecció de productes / serveis i proveïdores (si n'hi ha)
    - possibilitat d'esglaonar les inversions
    - capacitat de negociació
    - impacte fiscal (iva)